



جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية – قسم أصول التربية

A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management

استعراض النظريات والمبادئ والأساليب القيادية ومدى صلتها بالإدارة التربوية

الباحثون:

روز نغوري أمانشوكو، غلوريا جونز ستاتلي، نواشكو أمير أولولوبي

Rose Ngozi Amanchukwu1, Gloria Jones Stanley, Nwachukwu Prince Ololube

[1] قسم أصول التربية والتعليم، كلية التربية، جامعة إغناتيوس أجورو للتربية، بورت هاركورت، نيجيريا

[2] مدرسة تمريض الصحة العامة، كلية ريفرز الحكومية للعلوم الصحية والتكنولوجيا

بإشراف: د. صلاح معمار

ترجم بواسطة : سهيله فقيه جناحي

البيانات الأساسية للمقالة

عنوان المقالة العلمية	A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management
الباحثون:	Rose Ngozi Amanchukwu, Gloria Jones Stanley, Nwachukwu Prince Ololube
المؤسسة التعليمية	1-Department of Educational Foundations and Management, Faculty of Education, Ignatius Ajuru University of Education, Port Harcourt, 2-School of Public Health Nursing, Rivers State College of Health Science and Technology
الناشر	Scientific & Academic Publishing (SAP is an open access publisher of journals covering a wide range of academic disciplines.)
تاريخ النشر:	2015
تاريخ الترجمة:	2021
نوع المحتوى:	Theoretical article مقال نظري
لغة المقال	اللغة الإنجليزية
المعرف الرقمي	DOI: 10.5923/j.mm.20150501.02
المكتبة الرقمية	Google scholar
رابط المقالة:	http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html

الملخص

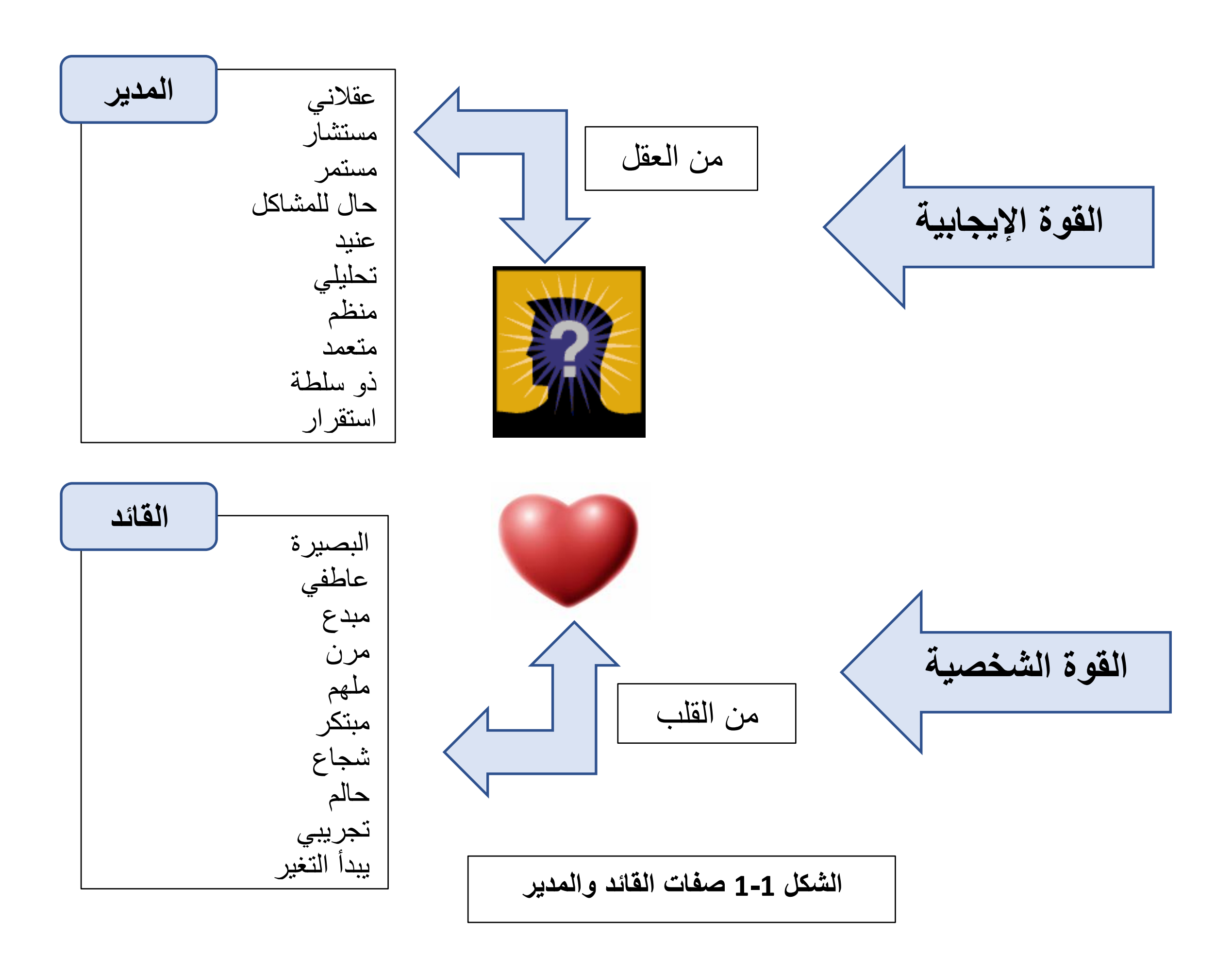
الدافع وراء هذه الدراسة فرضية أن نمو الأمم مرتبط بجودة قادتها التربويين. الغرض من هذا النقاش النظري هو دراسة السياق الأوسع للقيادة وفعاليتها نحو تحسين إدارة المدرسة، هذا التقييم الأكاديمي يدرس التطورات النظرية الحديثة للقيادة التربوية في إدارة المدرسة، تبدأ الدراسة بنظرة عامة موجزة عن معنى ومفهوم القيادة من حيث البحث والنظرية والممارسة، ويلي ذلك دراسة نظريات القيادة ومبادئها وأساليبها، وينتهي كل قسم بتحديد القضايا المعاصرة والوسائل الممكنة لتحسينها. توصلت الدراسة إلى أن النجاح مؤكد إذا تم تطبيق أساليب القيادة ومبادئها بشكل صحيح وكامل في إدارة المدرسة، لأن القيادة التربوية عالية الجودة توفر فرصة كبيرة لصقل القيادة التربوية والسياسات والممارسات الإدارية من خلال قبول واستخدام المبادئ والأساليب الأساسية للقيادة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التربية، القيادة، النظريات، الأنماط، المبادئ، الطرق، الإدارة، السياسات والممارسات.

1. المقدمة

لا يولد القادة، بل يصنعون، أصبح هذا الاعتقاد مقبول على نحو متزايد بالنسبة للكثيرين، مع ذلك، من أجل أن يكون الفرد قائداً جيداً، يجب أن يمتلك الخبرة والمعرفة ويتحلى بالالتزام والصبر، والأهم من ذلك لديه مهارة التفاوض والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف، يتم تطوير القيادة الجيدة من خلال عملية مستمرة لا تنتهي من الدراسة الذاتية والتعليم والتدريب وتراكم الخبرات ذات الصلة، وهكذا يتم صنع قادة جيدين، لم يولدوا قادة (Bass & Bass,2008). وفقًا لبولدينج Boulding (1956) في كتاب "الصورة: المعرفة في الحياة والمجتمع "، أوجز نظرية منهجية عامة للمعرفة والإنسانية والاجتماعية والسلوك التنظيمي، وذكر أن أساس القيادة الجيدة هي شخصية قوية ونكران الذات والتفاني للمنظمة (Jenkins, 2003). من وجهة نظر الموظفين القيادة تشمل كل ما يقوم به القائد في سبيل تحقيق أهداف ورفاهية العاملين والمنظمة ((Abbasialiya, 2010). غالبًا ما تكون الجدارة بالثقة مفتاحاً للمناصب القيادية لأن الثقة أساسية في نمط عمل أي تجمع بشري سواء المؤسسات الحكومية أو المنظمات الدولية، في التعليم أو الأعمال أو الجيش أو الدين (Lamb & McKee,2004; Invancevich, Konopaske, & Matteson,2007)

تنطوي القيادة على نوع من المسؤولية التي تهدف إلى تحقيق غايات معينة من خلال تطبيق الموارد المتاحة (بشرية ومادية) وضمان تماسك وتلاحم المنظمة في الأداء (Ololube, 2013). وصف كل من نورثاوس Northouse (2007) وروو Rowe (2007) القيادة بأنها عملية حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، هذه الدراسة تؤكد أن القيادة الفعالة هي العجلة الأساسية لتشغيل المنظمة غير الربحية تشغيلاً سليماً يضمن بقاؤها واستمراريتها. يوضح بيرنز Burns (2010) إن القيادة هي واحدة من أكثر الظواهر ملاحظة ودراسة، ومع ذلك تعتبر أقلها فهماً وتفسيراً. بمرور الوقت، اقترح الباحثون العديد من أساليب القيادة المختلفة حيث لا يوجد أسلوب معين من القيادة يمكن اعتبارها عالمية. على الرغم من العديد من أساليب القيادة المتنوعة، إلا أن القائد الجيد والفعال يلهم ويحفز ويوجه الأنشطة للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة. على العكس من ذلك، القائد غير الكفء لا يساهم في تقدم المنظمة بل وقد يتسبب في تراجع تحقيق أهداف المنظمة. وفقا لنايلور Naylor (1999) القيادة الفعالة هي نتاج القائد صاحب رؤية، شغوف، مبدع، مرن، ملهم، مبتكر، شجاع، واسع الخيال، محب للتجربة والتغيير (انظر الشكل 1).



الشكل 1-1 صفات القائد والمدير

أتت هذه الدراسة مستندة على فرضية أن نمو الأمم مرتبط بجودة قادتها التربويين، وعدم وجود أمة تنمو أكثر من نمو قادتها التربويين. في هذه الدراسة النظرية، قدم الباحثون تحليل تفصيلي مبسط لبحث نظري أُجري حول حاجة الدول الافريقية متمثلة بدولة نيجيريا لإصلاح القيادة التربوية. لا تركز هذه الدراسة على ماهية القيادة التربوية، ولكن تأثيرها على إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب والدور الذي تلعبه في مواجهة التحديات التي تواجه التعليم المؤسسي. الهدف العام من هذه الدراسة النظرية هو معرفة السياق الأوسع الذي تتم فيه القيادة الفعالة وتحسين الإدارة المدرسية.

2. نظريات القيادة

هناك العديد من وجهات النظر المختلفة للقيادة كما أن هناك خصائص مختلفة تميز القادة عن غير القادة. في حين أن معظم الأبحاث اليوم قد تحولت من السمات التقليدية أو النظريات القائمة على الشخصية إلى نظرية الموقف، والتي تفترض أن الوضع الذي تمارس فيه القيادة تحدد المهارات و الخصائص القيادية للقائد (Avolio, Walumbwa & Weber ,2009). يمكن أن تندرج جميع النظريات المعاصرة تحت نظرية واحدة تضم ثلاث وجهات نظر هي: القيادة كعملية أو علاقة، القيادة كمزيج من السمات والصفات الشخصية، والقيادة باعتبارها سلوكيات معينة، أو كما يشار إليها بشكل أكثر شيوعًا، مهارات القيادة. في أكثر نظريات القيادة السائدة، هناك فكرة أن القيادة هي عملية إلى حد ما تنطوي على التأثير مع مجموعة من الأفراد نحو تحقيق الأهداف (Wolinski, 2010).

أشار Charry (2012) إلى أن الاهتمام العلمي بالقيادة زاد بشكل ملحوظ خلال الجزء الأول من القرن العشرين، وحدد ثماني نظريات رئيسية في القيادة، بينما في وقت سابق ركزت النظريات على الصفات التي تميز القادة، وتبعتها نظريات أخرى تركز على المتغيرات بما

في ذلك العوامل الظرفية ومستويات المهارة. على الرغم من أن نظريات جديدة آخذة في الظهور طوال الوقت، إلا أن معظمها تصنف واحدة من ثمانية أنواع رئيسية حددها Charry:

1.2. نظرية "الرجل العظيم"

تفترض نظرية الرجل العظيم أن القدرة على القيادة متأصلة، وأن القادة العظماء يولدون لا يصنّعون، غالبًا ما تصور القادة على أنهم أبطال أسطوريون ولديهم القدرة للارتقاء إلى القيادة عند الحاجة، استخدم مصطلح الرجل العظيم لأنه في ذلك الوقت، كان التفكير في القيادة في المقام الأول باعتبارها صفة ذكورية، وخاصة القيادة العسكرية (انظر أيضًا، Ololube، 2013).

2.2. نظرية السمات

تشبه في بعض النواحي نظرية الرجل العظيم، تفترض النظرية أن الناس يرثون صفات أو سمات معينة تجعلهم أكثر ملاءمة للقيادة، نظرية السمات في كثير من الأحيان تحدد شخصية معينة أو خصائص سلوكية يتقاسمها القادة، بدأ الكثيرون يسألون عن هذه النظرية ، إذا كانت سمات معينة هي السمات الرئيسية لـ القادة والقيادة ، كيف نفسر الأفراد الذين يمتلكون هذه الصفات ولكن ليسوا قادة؟ التناقضات في العلاقة بين سمات القائد والقيادة الفعالة أدت في نهاية المطاف إلى تحول العلماء للبحث عن تفسيرات جديدة للقيادة الفعالة.

3.2 نظريات الطوارئ

تركز نظرية الطوارئ في القيادة على المتغيرات المتعلقة بالبيئة التي تحدد ما هو أسلوب القيادة الأنسب للعمل في موقف معين. وفقًا لهذه النظرية، لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسب في جميع المواقف. يعتمد النجاح على عدد المتغيرات، أسلوب القيادة، صفات الموظفين وظروف العمل (Charry، 2012). وبالتالي فإن عامل الطوارئ ذات الصلة بالبيئة يجب مراعاته عند تصميم منظمة أو أحد عناصرها (نايلور ، 1999). تنص نظرية الطوارئ على أن القيادة الفعالة تعتمد على درجة الملاءمة بين صفات القائد و اسلوب القيادة والتي تتطلبها حالة معينة (لامب ، 2013).

4.2 النظرية الظرفية

تقترح النظرية الظرفية أن يختار القادة مسار العمل الأفضل لظروف العمل. قد تكون أنماط القيادة المختلفة أكثر مناسبة لصنع القرارات المختلفة. على سبيل المثال، في حالة يتوقع فيها أن يكون القائد هو العضو الأكثر خبرة ودراية في المجموعة فيكون أسلوب القيادة الاستبدادي هو الأنسب، في حالات أخرى حيث يكون أعضاء المجموعة خبراء ماهرين ونتوقع أن يعاملوا على هذا النحو، قد يكون الأسلوب الديمقراطي أكثر فعالية.

5.2 النظرية السلوكية

تستند النظرية السلوكية للقيادة على الإيمان أن القادة العظماء يصنعون لا يولدون. نظرية القيادة هذه تركز على تصرفات القادة وليس على الصفات الفكرية أو الشخصية. وفقًا للنظرية السلوكية، يمكن للناس أن يتعلموا أن يصبحوا قادة من خلال التدريب والملاحظة. ينصح Naylor (1999) الاهتمام بتحفيز سلوك القادة من خلال مقارنة أساليب القيادة الاستبدادية والديمقراطية في القيادة. وقد لوحظ أن المجموعات التي تخضع لهذه الأنواع من القيادة تؤدي بشكل مختلف، فالمجموعات التي يقودها القائد الاستبدادي ستعمل بشكل جيد طالما أن القائد موجود، بالرغم من أن أعضاء المجموعة يميلون إلى عدم الرضا عن أسلوب القيادة والتعبير عن العداء. أما المجموعات التي قيادتها ديمقراطية تعمل تقريبًا مثل مجموعة القائد الاستبدادي، مع مشاعر إيجابية لأعضاء المجموعة أكثر ولا يوجد لديهم عداءات. والاكثر أهمية في هذه المجموعة استمرار جهود أعضائها حتى عندما يغيب قائدها.

6.2. النظرية التشاركية

نظرية القيادة التشاركية تشير إلى أن أسلوب القيادة الأمثل هو الذي يأخذ مشاركات الأعضاء عند اتخاذ القرار. تشجيع القادة أعضاء المجموعة على المشاركة والمساهمة يشعرهم بالارتباط والالتزام بعملية صنع القرار، المدير الذي يستخدم القيادة التشاركية بدلاً من اتخاذ جميع القرارات، و يسعى لإشراك أشخاص آخرين، يحسَن الالتزام وزيادة التعاون، مما يؤدي إلى قرارات ذات جودة أفضل وأعمال أكثر نجاحًا (Lamb, 2013).

7.2. نظرية المعاملات / الإدارة

نظرية المعاملات، والمعروفة أيضًا باسم نظرية الإدارة، تركز على دور الإشراف والتنظيم وأداء المجموعة والتبادلات التي تحدث بين القادة والأتباع. تستند هذه النظرية على نظام المكافآت والعقوبات (Charry،2012). بعبارة أخرى، على فكرة أن وظيفة القائد هي إنشاء هياكل توضح ما هو المتوقع من الموظفين والنتائج والتوقعات و (المكافآت والعقوبات) المرتبطة بما تحققه التوقعات (Lamb, 2013). عندما ينجح الموظفون، يكافؤون وعندما يفشلون يوبخون أو يعاقب (Charry, 2012). غالبًا ما يتم تشبيه النظرية الإدارية أو المعاملات بمفهوم وممارسة الإدارة، تتكون من العديد من النماذج القيادية والتنظيمية الهياكل التي مازالت شائعة للغاية (Lamb, 2013).

8.2. نظرية العلاقات / التحول

نظرية العلاقات والمعروفة أيضًا باسم النظرية التحويلية، تركز على الروابط التي تشكلت بين القادة والأعضاء. في هذه النظرية القيادة هي الطريقة التي يتعامل القائد مع الآخرين ويكون قادرًا على "إنشاء اتصال "يؤدي إلى زيادة الدافعية والأخلاق في كل من الموظفين والقادة، غالبًا ما تقارن نظرية العلاقات بنظرية القيادة الكاريزمية التي يكون لدى القادة صفات معينة، مثل الثقة والانبساط ويُنظر إلى القيم المعلنة بوضوح على أنها الأفضل في تحفيز الموظفين (Lamb, 2013). يحفز القادة الناس ويلهمونهم من خلال مساعدة الأعضاء لرؤية أهمية المهمة وأدائها بجودة أعلى، يركز هؤلاء القادة على أداء أعضاء المجموعة، ويحرصون أن يؤدي كل فرد أفضل امكانياته، قادة هذا النمط غالبًا ما يتمتعون بالخُلق والمعايير الأخلاقية العالية (Charry, 2012).

9.2. نظرية المهارات

تنص هذه النظرية على المعرفة المكتسبة والمستفادة، المهارات والقدرات هي عوامل مهمة في ممارسة القيادة الفعالة. نظرية المهارات لا ترفض بأي حال من الأحوال الاعتراف بالصلة بين السمات الموروثة والقدرة على القيادة بفعالية، ولكن يجادل بأن المهارات المكتسبة، والأسلوب المتطور والمعرفة المكتسبة هي المفاتيح الحقيقية لأداء القيادة، نظرية المهارات في كثير من الأحيان تتطلب بذل جهود كبيرة وموارد كبيرة وتدريب وتطوير القيادة (Wolinski, 2010).

3. مبادئ القيادة

بالإضافة إلى نظريات القيادة، فإن الدراسات اهتمت بمبادئ القيادة. حدد جيش الولايات المتحدة الأمريكية في العام 1983 أحد عشر مبدأً أساسيًا للقيادة ووسائل تنفيذها:

• كن ماهرًا تقنيًا: كقائد، يجب أن تعرف وظيفتك ولديك دراية كاملة بمهام موظفيك المختلفين؛

• تنمية حس المسؤولية لدى الموظفين لديك: المساعدة لتطوير سمات شخصية جيدة تساعدهم في تنفيذ مسؤولياتهم المهنية؛

• التأكد من فهم المهام والإشراف على انجازها: التواصل هو المفتاح، يجب أن يكون لدى القائد قدرة على التواصل بشكل فعال وقضاء معظم يومه في التواصل. لاحظت الدراسات أن القادة التنظيميين (المديرون) يقضون 70 إلى 90 في المائة من وقتهم يومياً في التواصل والأنشطة ذات الصلة (Barrett, [بدون تاريخ]) ؛

• إبقاء العاملين على اطلاع: تعرف على كيفية التواصل، ليس فقط مع الموظفين المبتدئين، ولكن أيضاً مع كبار الموظفين وغيرهم من الأشخاص الرئيسيين في مجال العمل.

• تعرف على موظفيك وابحث عن رفاهيتهم: كن ضليعا في الطبيعة البشرية الأساسية ومدركاً أهمية رعاية الموظفين والاهتمام بهم بإخلاص؛

• اعرف نفسك واسعى إلى تحسين الذات: من أجل التعرف على نفسك، عليك أن تفهم ما أنت عليه، ما تعرفه وما يمكنك القيام به (السمات)، السعي لتحسين الذات يعني باستمرار تعزيز صفاتك، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الدراسة الذاتية والتعليم الرسمي وورش العمل و التفكير والتفاعل مع الآخرين؛

• اتخذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب: استخدم أسلوب حل المشكلات وأدوات الحل والتخطيط المناسب واتخاذ القرارات؛

• ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية الإجراءات التي ستقوم بها: ابحث عن طرق لتوجيه مؤسستك إلى آفاق جديدة، عندما تسوء الأمور، لا تلم الآخرين، قم بتحليل الموقف واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والانتقال إلى التحدي التالي؛

• كن قدوة: كن قدوة جيدة للموظفين، يجب ألا يتم إخبار الموظفين فقط ما هو المتوقع منهم، على القادة أن يجسدوا الصفات والأخلاق التنظيمية التي يرغبون رؤيتها في موظفيهم؛

• تدريب كفريق: لا تركز على قسمك أو موظفيك فقط، ولكن تصور كل المنظمة كيان واحد يجب أن يتعلم وينجح سوياً؛

• استخدام القدرات الكاملة لمؤسستك: بواسطة تطوير روح الفريق، سوف تكون قادرًا على توظيف قدرات مؤسستك بالكامل اتجاه الأهداف التنظيمية.

القيادة التربوية الفعالة ضرورية جدا لفعالية المدرسة وتحسينها (Ololube, Egbezor, Kpolovie & Amaele, 2012). للحفاظ على القيادة التربوية، يجب على القادة الاستدامة في تطوير نهج كيفية الالتزام وحماية التعليم والتعلم في المدارس؛ كيف يحافظون على أنفسهم و موظفيهم من أجل تعزيز ودعم التعليم والتعلم؛ كيف أنهم قادرون ويتم تشجيعهم على الحفاظ على رؤيتهم و تجنب الفشل، وكيف ينظرون في أثر قيادتهم في إدارة المدرسة، معظم القادة يريدون القيام بأشياء مهمة تلهم الآخرين للقيام بها معهم، وترك إرث بمجرد ذهابهم (Hargreaves & Goodson, 2006). غالباً ليس القادة من يسيئون إدارة مدارسهم؛ ولكن الأنظمة الموجودة هي السبب (Mulford, 2033). يجب أن تصبح القيادة التربوية الفعالة المستدامة من قبل قادة جميع المدارس، قدم هارجريفز وفينك Hargreaves and Fink(2004) سبعة مبادئ للقيادة المستدامة :

- القيادة المستدامة تخلق الاستدامة وتحافظ على التعلم.
- القيادة المستدامة تضمن النجاح مع مرور الوقت.
- القيادة المستدامة تحافظ على قيادة الآخرين.
- القيادة المستدامة تعالج قضايا العدالة الاجتماعية.
- القيادة المستدامة تطور بدلاً من أن تستنفد الموارد البشرية والمادية.
- القيادة المستدامة تنمي التنوع البيئي والقدرات.

- القيادة المستدامة تتولى مشاركة الناشطين مع البيئة.

4. أنماط القيادة

أنماط القيادة هي الأساليب المستخدمة لتحفيز الموظفين. القيادة ليست ظاهرة "مقاس واحد يناسب الجميع". يجب اختيار أساليب القيادة وتكييفها لتناسب المنظمات والمواقف والمجموعات والأفراد. من المفيد امتلاك فهم شامل لمختلف أنماط القيادة، مثل هذه المعرفة تزيد من الأدوات المتاحة للقادة على نحو فعال. فيما يلي عدد من أساليب القيادة موضحة في Toolkit (بدون تاريخ):

1.4. نمط القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)

القيادة الأوتوقراطية هي شكل متطرف من أشكال تعامل القيادة، حيث يتمتع القادة بسلطة كاملة على الموظفين وأعضاء الفريق لديهم فرصة ضئيلة لتقديم الاقتراحات، حتى لو كانت في مصلحة الفريق أو المنظمة. إيجابية القيادة الأوتوقراطية فعاليتها بشكل لا يصدق، يتم اتخاذ القرارات بسرعة، والعمل على تنفيذ القرارات على الفور، من حيث السلبيات، فإن معظم الموظفين مستاؤون من التعامل معهم بطريقة استبدادية، غالبًا ما تستخدم القيادة الأوتوقراطية بشكل أفضل في قيادة الأزمات، عندما يجب اتخاذ القرارات بسرعة ودون معارضة.

2.4. نمط القيادة البيروقراطية

القادة البيروقراطيون يتبعون القواعد بصرامة ويضمنون أن موظفيهم يتبعون الإجراءات بدقة، هذا الأسلوب في القيادة مناسب للعمل الذي ينطوي على مخاطر الأمن والسلامة (مثل العمل مع الآلات، مع المواد السامة المواد، أو على ارتفاعات خطيرة) أو المشاريع التي تكلف مبالغ طائلة، القيادة البيروقراطية مفيدة أيضا في المؤسسات التي يقوم فيها الموظفون بمهام روتينية (Shaefer, 2005). عيب هذا النوع من القيادة هو أنه غير فعال في الفرق والمؤسسات التي تعتمد على المرونة، الإبداع أو الابتكار (Santrock, 2007).

3.4. نمط القيادة الكاريزمية

تصف نظرية القيادة الكاريزمية ما يمكن توقعه من كل من القادة والأتباع. القيادة الكاريزمية هي أسلوب القيادة الذي يمكن تمييزه ولكن ينظر إليها بقلة مقارنة بأساليب القيادة الأخرى (Bell, 2003). غالبًا ما يطلق عليه أسلوب القيادة التحويلية، الكاريزماتي قادة يلهمون الشغف والحيوية في فرقهم وهم نشيطون يحفزون الموظفين على المضي قدماً. وهذا الحماس والالتزام من جانب الفرق أمر مهم لزيادة الإنتاجية وتحقيق الهدف. سلبية القيادة الكاريزمية هو مقدار الثقة التي توضع في القائد بدلاً من الموظفين، فقد يخلق مخاطر لإتمام المشروع، وقد تنهار منظمة بأكملها إذا غادر القائد، بالإضافة إلى ذلك، قد يعتقد القائد الكاريزمي أنه لا يمكن أن يقوم بأي خطأ، حتى عندما يحذره الآخرون من المسار الذي يسلكه؛ فإن احساسه بالاستثنائية يمكن أن تدمر فريقًا أو منظمة.

4.4. نمط القيادة الديمقراطية / المشاركة

يتخذ القادة الديمقراطيون القرارات النهائية، لكنهم يشملون أعضاء الفريق في عملية صنع القرار. يشجعون الإبداع، وغالبًا ما يكون لأعضاء الفريق مشاركة عالية في القرارات، هناك العديد من إيجابيات القيادة الديمقراطية، يميل أعضاء الفريق إلى الرضا الوظيفي والإنتاجية الأعلى لأنهم معنيون بالقرارات، يساعد هذا النمط أيضًا في تطوير مهارات الموظفين، يشعر أعضاء الفريق بأنهم جزء من شيء أكبر وذات مغزى وذلك بدافع أكبر من مجرد الحصول على مكافأة مالية. إن خطر القيادة الديمقراطية يمكن أن يظهر في التعثر في المواقف التي تكون فيها السرعة أو الكفاءة أساسية أثناء الأزمة، على سبيل المثال، يمكن للفريق أن يضيع الوقت الثمين في جمع المدخلات، خطر آخر محتمل هو عدم خبرة ومعرفة أعضاء الفريق ليقدموا مدخلات عالية الجودة.

4.5 نمط القيادة Laissez-Faire (الشكلية)

القيادة الشكلية أو قيادة عدم التدخل قد تكون أفضل أو أسوأ أساليب القيادة (Goodnight, 2011). Laissez-Faire عبارة فرنسية تعني "دعها تكون" عند تطبيقها على القيادة يصف القادة الذين يسمحون للموظفين بالعمل من تلقاء أنفسهم ، قادة سياسة عدم التدخل يتنازلون عن المسؤوليات ويتجنبون اتخاذ القرارات، ويمنحون الفرق الحرية الكاملة في القيام بعملهم وتحديد المواعيد النهائية الخاصة بهم. هذا النمط عادة ما يعطي القادة لمرؤوسيهم السلطة لاتخاذ قرارات بشأن عملهم (Chaudhry & Javed, 2012). كذلك يزودون الفرق بالموارد والمشورة إذا لزم الأمر، يمكن أن يكون أسلوب القيادة هذا فعال إذا كان القائد يراقب الأداء ويقدم التوجيه لأعضاء الفريق بانتظام، الميزة الرئيسية لقيادة عدم التدخل هي تفويض أعضاء الفريق بقرارات العمل، يمكن أن يؤدي الكثير من الاستقلالية إلى الرضا الوظيفي العالي و زيادة الإنتاجية، ويمكن أن يكون ضاراً إذا كان أعضاء الفريق لا يديرون وقتهم جيدًا أو لا يملكون المعرفة ، المهارات ، أو الدافع للقيام بعملهم بفعالية، هذا النوع من القيادة يكون أيضاً لدى المدير الذي ليس لديه سيطرة كافية على موظفيه (Ololube, 2013).

4.6 نمط قيادة المعاملات (الصفقات)

يبدأ أسلوب قيادة المعاملات بفكرة أن أعضاء الفريق يوافقون على طاعة قائدهم عندما يقبلون الوظيفة. عادة ما تتضمن قيادة المعاملة الدفع لأعضاء الفريق مقابل جهدهم وامتثالهم، القائد له الحق في معاقبة أعضاء الفريق إذا أداءهم لم يفي بالمعيار المناسب، الحد الأدنى لعلاقات العمل في هذا الأسلوب من القيادة تكون (بين الموظفين والمديرين أو القادة) على أساس الصفقات التي يقومون بها (دفع المال للجهد).

5. العوامل التي تحدد أسلوب القيادة

هناك عدد من العوامل التي يمكن أن تساعد في تحديد أي نوع من أسلوب القيادة هو الأكثر فعالية ومتى يمكن الاستفادة من مجموعة مختلفة من أساليب القيادة (مزيج من أساليب القيادة). و فيما يلي عدد من هذه العوامل كما هو موضح من قبل إيباراIbara (2010 ، ص 74-76):

1.5 حجم المؤسسة / المنظمة

تميل العديد من المنظمات إلى النمو، وكلما نمت يتم تقسيمها إلى مجموعات فرعية تكون لها صنع القرار، مع نمو المؤسسات أو المنظمات، تنشأ مشاكل قد يصبح من الصعب معالجتها على مستوى الإدارة العليا، كما أن المؤسسات والمنظمات التي تنمو بشكل أكبر وتصبح متعددة الأنشطة تميل لاتخاذ القرار بصورة مركزية (Naylor, 1999). هذا الوضع يؤدي إلى محدودية مشاركة الموظف أو عدم المشاركة على الإطلاق، إلا في حال كان القائد يشجع الموظفين لتقديم الأفكار ويدعوهم لوضع القرارات (Ibara, 2010).

2.5 درجة التفاعل / الاتصال

التفاعل التنظيمي يشير هذا النموذج إلى علاقات بين اثنين أو المزيد من الأفراد على أساس اجتماعي وتنظيمي، تعمل على تحقيق الأهداف (Ololube,2012). يحتاج القادة إلى مشاركة المواقف مع موظفيهم، بهذه الطريقة، يمكن للقادة الاستمرار في التركيز على القضايا الرئيسية وضمان أن التعلم التنظيمي يحدث، إن كمية التفاعل ونوعيتها في المنظمة يؤثر على نمط الإدارة التنظيمي مع القضية الرئيسية وهي تأكيد عمل الموظفين معًا من أجل إنجاز المهام. وضع Naylor (1999) شروط لتكون المنظمات فعالة:

- يجب على المديرين مشاركة وتبادل المعلومات باستمرار؛
- يجب أن يكون لدى المديرين قنوات اتصال مفتوحة؛
- يجب أن تكون هناك اهتماماً منتظماً من القادة على جميع المستويات لجمع معلومات كافية عن إمكانات المنظمة؛
- يجب أن تكون تفسير البيانات والمعلومات المعقدة في المناقشات التي تجرى وجهًا لوجه مع الموظفين؛

- يجب على المديرين مناقشة طبيعة البيانات / المعلومات والافتراضات والإجراءات الممكنة التي تنتج منه (1999, p.825).

يمكن للمنظمات أن تعمل كنظم مفتوحة أو مغلقة، النظام المفتوح يتلقى المعلومات التي يستخدمها لتفاعل ديناميكي مع البيئة، الانفتاح في المنظمات يزيد من احتمالية التواصل وبالتالي سير العمل وبقاء المنظمات و استمراريتها (Ololube, 2012).

3.5 شخصية الأعضاء

السمات الشخصية للموظفين وللمديرين / القادة يمكن أن يؤثر على أسلوب القيادة في المنظمة. يميل بعض الناس إلى التفاعل أكثر مع بعض أساليب القيادة من غيرها، الأفراد الذين يعتمدون على الآخرين بشكل عام لا يحبون المشاركة في الشؤون التنظيمية مادام احتياجهم للأمن الخدمة الأفضل متوفر من خلال هيكل تنظيمي صارم، بينما الذين يرغبون في التقدم في حياتهم المهنية ويستمتعون بالمشاركة في العمل، تتوافق معهم عمليات صنع القرار التنظيمي التي تكون أكثر نحو أساليب القيادة المفتوحة والتعاونية. يجب على القادة التكيف مع هؤلاء الموظفين من خلال توفير فرص المشاركة لمن يرغب وتوجيه أولئك الذين يجدون صعوبة أكبر في المشاركة في صنع القرار التنظيمي (Ibara، 2010).

4.5. تطابق الهدف

يتم تطبيق مصطلح تطابق الهدف على المنظمة التي تضمن أن جميع عملياتها وأنشطتها تدعم تحقيق أهدافها. المنظمات ذات الأهداف العالية عليها مراجعة التوافق بين عملياتها وأنشطتها لضمان أن أياً منها لا تحد أو تمنع القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية. في مثل هذه الحالة، هناك وحدة الاتجاه من الجميع (الأفراد والإدارات والاقسام) تعمل من أجل تحقيق هدف مشترك، قد يتم استخدام أساليب القيادة المختلفة بناءً على درجة تطابق الأهداف القائمة في المنظمة.

5.5 مستوى اتخاذ القرار

تمييُز القادة الفعالين عن القادة غير الفعّالين هو مصدر قلق كبير للإدارة. إحدى وسائل التمييز هو نوعية صنع القرار، فالقادة الفعالين يتخذون قرارات أو اختيارات جيدة تسفر عن نتائج إيجابية للمنظمة (Schoderbek, Cosier, & Aplin, 1988). بالإضافة إلى القدرة على القيادة، غالبًا ما يلعب إدراك الموظف دورًا كبيرًا في تنفيذ ونتائج القرارات (Weddle, 2013). في المنظمة مركزية هناك القليل أو لا يوجد أي فرصة للقرارات أو المدخلات من الموظفين من المستوى الأدنى، فالمتوقع استلام التوجيهات و الطاعة دون نقاش، القيادة في هذه المنظمات تميل إلى أن تكون توجيهية وليست تشاركية أي قيادة عدم التدخل (laissez-faire). فصنع القرار من المهام التخصصية لـلمنظمة وتحدد أسلوب القيادة فيها (Ibara، 2010).

حدد Weddle (2013) خمسة مستويات لصنع القرار في المنظمات، مع كل مستوى تزيد مقدار الوقت والمشاركة في صنع القرار:

- **المستوى الأول: يتخذ القائد القرار بمفرده ويعلن القرار.** هذا المستوى يتطلب القليل من الوقت ولا يوجد مشاركة للموظفين، مفيد بشكل خاص في حالات الأزمات التي تتطلب اتخاذ إجراءات فورية.
- **المستوى الثاني: القائد يجمع المدخلات من الأفراد ويتخذ القرار.** يسعى القائد إلى الحصول على المدخلات، عادة لتغطية النقاط العمياء وتعزيز عمق فهم القضية المطروحة، الأفراد الرئيسيون يحتفظون بالمعلومات المهمة والفرد الذي لا يتم استشارته يعتبر غير مسؤول.
- **المستوى الثالث: يجمع القائد المدخلات من الفريق ويتخذ القرار.** القائد يعقد اجتماع الفريق ويلتمس المدخلات من الفريق، ويستمع إلى الأفكار ثم يستخدم تلك المعلومات لاتخاذ القرار.

- **المستوى الرابع: بناء التوافق.** على هذا المستوى، القائد هو جزء من الفريق وهو صوت واحد فقط من بين أصوات كثيرة. تعالج المجموعة جميع الخيارات الممكنة والتسويات حتى يتفق الجميع.
- **المستوى الخامس: التوافق والتفويض مع المعايير / القيود.** القائد يفوض صنع القرار للفريق وليست المناقشات جزءًا من صنع القرار. هذا يتطلب من القائد أن يكون واضحا جدا مع الفريق فيما يتعلق بالمعايير والقيود، يجب أن يكون اجتماعهم لاتخاذ قرار يمكنهم المضي قدما، قد يؤدي عدم تلبية المعايير الحاجة إلى إعادة الفريق النظر في قرارهم أو يختار القائد القرار أو يتم استخدام سلطة أعلى لتحريك القرار إلى الأمام.

6. القيادة التربوية وعمليات إدارية

القيادة هي عملية التأثير على الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية والتميَز التنظيمي (Naylor, 1999). القادة المميزون لديهم رؤية لمؤسساتهم، لديهم صورة المستقبل الأفضل، والتي يتم مشاركتها مع الجميع في المؤسسة، وتشكل برامج التعليم والتعلم وكذلك السياسات والأولويات والخطط والإجراءات التي تعم الحياة اليومية للمؤسسة (Bear et al., 1997). القيادة في السياق التربوي هي القدرة على توقع المستقبل، من خلال الكلمات وعلى سبيل المثال، يلهم القادة في التعليم النظام بأكمله بالتأثير الفعال في السلوكيات والأفكار ومشاعر العاملين فيه، ورؤيتهم تحاذي استراتيجية النظام بأكمله (Peretomode, 1991). ومع ذلك، مهما كانت القادة فعالون، فإنهم يواجهون العديد من العقبات التي عليهم إدارتها واحتوائها من أجل النجاح.

يرى وارين بنيس Bennis في دراسته Anyamele (2004) بأن القيادة هي مؤسسة إبداعية، تشارك الجميع في الاعداد والابتكار. القيادة تنظر إلى الأفق ولا تتطلع للحد الأدنى، يتخذ القائد قرارات جيدة تشمل الهدف، الرؤية، التوجهات، التطلعات، وتصل للمسار المحدد. وفقًا لبينيس Bennis، يقوم القائد بما يلي:

- **يبتكر رؤية مقنعة:** يجب أن تجمع القيادة الأفراد في المنظمة في رؤية مشتركة ثم ترجمة تلك الرؤية إلى واقع، يحفز القادة الأفراد من خلال مساعدتهم على تحديد المهمة والهدف، وليس بالمكافأة أو العقاب. القادة يلهمون الناس ويمكّنونهم؛ يقربونهم ولا يبعدونهم.
- **يخلق مناخًا من الثقة:** يجب أن يعرف القادة كيفية القيام بزرع الثقة والحفاظ عليها. من أجل القيام بذلك، يجب على القادة مكافأة الأفراد على اختلافهم، ومكافأة الابتكار، والتسامح مع الفشل. لكي يخلق القائد الثقة يجب أن يكون مؤهلاً حتى يتمكن الآخرون في المنظمة الاعتماد على قدرة القائد للقيام بالمهمة. كما عليه أن يتصرف بنزاهة، أخيرًا لكي تزرع الثقة وتكون قائداً فعالا يجب على القائد تحقيق التطابق بين ما يقوله ويفعله وما هي رؤيته.
- **يخلق معنى:** يخلق القائد المعنى بالحفاظ على بيئة تُذكَر الأفراد لما هو مهم، القائد يساعد على تحديد مهمة المؤسسة ونماذج السلوك التي سوف تحرك المنظمة نحو الأهداف، القادة هم الأشخاص الذين يمكنهم استخدام الكلمات ببلاغة للتعبير عن الأهداف الجماعية للمنظمة.
- **يحقق النجاح**: يدرك القادة الفعالون ويتعاملون مع "الفشل" بشكل مختلف، فهم يتقبلون الخطأ ويتعلمون منه صنع النجاح.
- **يخلق بيئة صحية وتمكينية**: القيادة الفعالة تمكن القوى العاملة من تحقيق الالتزام، وتطور شعور أعضاء المنظمة بأنهم يتعلمون وأنهم متخصصون في عملهم. القادة الجيدون يجعلون الأفراد يشعرون بأنهم في قلب الحدث، وليسوا على الأطراف.
- **يقوم بإنشاء أنظمة مسطحة وقابلة للتكيف ولامركزية،** الأنظمة البيروقراطية لا تخلق القادة، البيروقراطية تخلق مديرين مستبدين. ربما تكون إدارة التغيير هي التحدي اللامحدود للقيادة، في كثير من الأحيان ينظر إلى القيادة القوية في المنظمات القائمة على نموذج شبكة أو تسلسل هرمي مسطح ك نموذج أكثر مركزية حيث كلمات السر هي الإقرار والخلق والتمكين. بوجه عام، الرؤية وثبات الهدف أمران أساسيان في اهتمامات القادة في الإدارة التربوية والتخطيط. فهم يسعون إلى وضع أفضل السياسات التعليمية والاستراتيجيات التي تنطوي على تحسين برامج التعليم والخدمات الإدارية التي تهدف إلى خلق خريجين أكفاء قادرين الانخراط

في المجتمع، وفي المقابل تحسين الممارسات والإجراءات التعليمية (Ololube, 2013). يوضح كل من والس و هويل Wallace & Hoyle (2005) بأن القيادة الفعالة و إدارة أنظمة التعليم تتطلب نقل الاتجاه بعيدًا عن المعتقدات الراديكالية الحالية و التحول نحو المزيد من سياسات الإصلاح المعززة بنهج معتدل.

تشمل عمليات الإدارة التربوية ترتيب ونشر الأنظمة التي تضمن تنفيذ السياسات والاستراتيجيات وخطط العمل من خلال مجموعة من الممارسات المتكاملة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية. الأداء الأمثل للعمليات تتحقق من خلال فهم واضح لمدى اختلاف الوحدات وانسجامها معاً في العمل. ونظام الإدارة تم تطويرها وتنفيذها وتحسينها باستمرار لضمان تحقيق الهدف، فهي تأخذ في الحسبان كيفية تجميع المعلومات لإبلاغ المشرعين التربويين وتضمين السياسات والاستراتيجيات التربوية التي تحقق معايير أنظمة إدارة الجودة (Goodman & Lewis,Fandt, 1995). توثيق أداء العمليات وتحليلها علميا ومقارنتها مع النتائج المستهدفة، تظهر الحقائق التي يمكن على أساسها إدارة العمليات المعنية بشكل فعال وتحسن مستمر. إن المعلومات الواقعية التي تم جمعها، تدعم القرارات على جميع المستويات والتي بدورها تزيد من أداء العمليات وتحسن التعليم (Schoderbek, Cozier & Aplin, 1988).

مؤشرات إدارة الجودة تشمل الأساليب التي يضمن القادة التربويون أن الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين يتم تدريبهم باستمرار لأداء مبتكر في العملية التعليمية المتغيرة باستمرار والقيام ببناء مجتمعات التعلم المهنية (Harris & Muijs, 2005; Ololube, Dudafa, Uriah & Agbor, 1988). يرى لاس وهويل Wallace & Hoyle (2005) أن القيادة والإدارة الفعالة تعني قدراً أقل من القيادة والإدارة. أصبح المعلمون الآن محاصرين في قيادة موزعة وإدارة محددة الأدوار، إن إعفاء المعلمين من المهام غير التدريسية كلما أمكن ذلك، ستمكنهم من التركيز أكثر على التدريس، يقترح باحثو هذه الدراسة أن من فوائد تطبيق أساليب ومبادئ القيادة الفعالة في المدرسة هي إدارة فورية وحقيقية، أثبتت القيادة الفعالة عددًا من الخصائص الرئيسية بالغة الأهمية:

- القيادة التربوية الفعالة توفر المؤسسات التربوية ذات النهج الشامل للتشغيل المتماسك لشؤون إدارة المدرسة.
- يجب أن تستند أساليب القيادة التربوية الفعالة على معايير موضوعية، ويمكن تحديد الأساليب لتناسب ظروف المدرسة الخاصة.
- يجب أن تكون أساليب القيادة التربوية الفعالة قادرة على توفير إطار عمل يتم من خلاله تحديد وتحسين إدارة المدرسة على قاعدة متكررة.
- يجب أن توفر القيادة التربوية الفعالة فرص قياس الأداء مع الآخرين على حد سواء داخل وخارج النظام المدرسي.
- القيادة التربوية الفعالة والإدارة المدارس تنشئ الهياكل والعمليات وتؤسس العلاقات التي تمكن المعلمين من الانخراط بشكل كامل في التدريس.

النتائج:

في كثير من الدراسات، يتم جمع توليفة من المقالات الأكاديمية والكتب التي تمزج الأفكار النظرية والعملية والتجريبية والمعرفة ذات الصلة بفهم الدراسات والمنهجيات والقضايا الأساسية للقيادة التربوية، وضمها مع رأي وأفكار الباحثين لربط القضايا الموضوعية عبر نطاق أوسع فتصبح الموضوعات المتداخلة مفهومة.

تحقيقا لهذه الغاية، ناقشت هذه الدراسة القيادة التعليمية الفعالة في إدارة المدرسة، وتوجه هذه الدراسة بضرورة رفع معايير الجودة للحصول على نموذج أفضل يمكن تطبيقه على أنظمة التعليم النيجرية. من خلال فحص جودة القيادة التربوية والظروف المحيطة بإدارة المدرسة، يمكن أن تُستخلص من هذه الدراسة أن النجاح مؤكد إذا كان تطبيق أساليب القيادة ومبادئها يتم بشكل صحيح وكامل في إدارة المدرسة، جودة القيادة التربوية تقدم فرصة عظيمة لصقل القيادة التربوية وسياسات وممارسات الإدارة بقبول واستخدام المبادئ والأساليب الأساسية.

يقترح الباحثون اعتماد مبادئ وأساليب القيادة التعليمية المتميزة كوسيلة تعزيز لإدارة المدارس في نيجيريا، بالنظر إلى الوضع الحالي من عدم تقدم في إدارة المدارس العامة النيجيرية بعد عقود من التعليم.

يعرف المدراء التربويون أن القيادة تتطلب عدد من الأحكام اليومية والتي تتطلب فهم استراتيجيات القيادة المختلفة، يجب أن تكون إدارة المدارس قادرة على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق لتوفير استراتيجيات وإعطاء قادة المدارس أساسًا متينًا من الناحية النظرية والتطبيق العملي. يتم تشجيع قادة المدارس على اكتشاف استراتيجية القيادة الأنسب، أو مزيج من الاستراتيجيات التي ستمكن مدارسهم من تحقيق النتائج بشكل أفضل.

أسلوب القيادة التربوية الفعال في إدارة المدرسة سريعة نسبيًا وسهلة وفعالة من حيث التكلفة إذا تم تطبيقها بشكل مناسب. وتحقق النتائج المرجوة لعدد من الأهداف، تشمل تحسين أداء الإدارة، وبناء الفريق، وتعزيز الأفراد والابتكار في التعليم والتعلم.

المراجع

REFERENCES

[1] Abbasialiya, A. (2010). The Concept of Leadership.Retrieved January 11, 2013, from http://expertscolumn.com/content/concept-leadership.

[2] Anyamele, S. C. (2004). Institutional Management in Higher Education: A Study of Leadership Approaches to Quality Improvement in University Management. Nigerian and Finnish Cases. *Doctoral Dissertation University of Helsinki. E-thesis.* Retrieved September 23, 2014 from http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/vk/anyamele/institut.pdf.

[3] Aslam, R., Shumaila, S., Sadaqat, S., Bilal, H., & Intizar, M. (2013). Organizational Justice as a Predictor of Job Satisfaction among Teachers: A Case Study of the University of the Punjab. In N. P. Ololube & B. Akarsu, (Eds.), *Educational Management in Developing Economies: Cases 'N' School Effectiveness and Quality Management Volume 11*(pp. 141-156). Owerri, Nigeria: Springfield Publishers.

[4] Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009).Leadership: Current Theories, Research, and Future

Directions. *Annual Review of Psychology 60* (2009), pp.421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

[5] Barrett, D. J. (n.d). Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers.

Retrieved March 19, 2014, from http://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27037/Leadership%20Communication

%20-%20A%20Communication%20Approach%20for%20S

enior-Level%20Managers%20-%20Barrett.pdf.

[6] Bass, B., Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership:Theory, Research and Managerial Application. New York:Simon & Schuster.

[7] Beare, H. Caldwell, B., & Millikan, R. (1997). Dimensions of leadership. In Megan Crawford, L. Kydd & C. Riches (Eds).Leadership and teams in educational management.

Buckingham and Philadelphia: Open University Press.

[8] Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, *6*(1), 66-74.

[9] Boulding, K. (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society.* Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

[10] Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science, 3*(7), 258-264.

[11] Charry, K. (2012). Leadership Theories - 8 Major Leadership Theories. Retrieved March 23, 2014 from http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm

[12] Cherry, K. (2011). What is a theory? Retrieved March 19,2014, from http://psychology.about.com/od/tindex/f/theory.htm.

[13] Goodnight, R. (2011). *Laissez-Faire Leadership.Encyclopedia of Leadership*. London, UK: Sage

Publications.

[14] Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership, 61*(7), 1-12.

[15] Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational Change Over Time? The Sustainability and Nonsustainability ofThree Decades of Secondary School Change and Continuity.

Educational Administration Quarterly 42(1), 3-41. doi:10.1177/0013161X05277975.

[16] Ibara, E. C. (2010). Perspectives in Educational Administration. Port Harcourt, Nigeria: Rodi Printing and Publishing.

[17] Jenkins, T. (2013). Reflections on Kenneth E. Boulding's *The Image*: Glimpsing the Roots of Peace Education Pedagogy. *Journal of Peace Education and Social justice, 7*(1), 27-37.

[18] Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2007).*Organization Behaviour and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

[19] Lamb, L. F., & McKee, K. B. (2004). Applied Public Relations: Cases in Stakeholer Management. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Routledge.

[20] Lamb, R. (2013). How can Managers Use Participative Leadership Effectively? Retrieved March 17, 2014, fromhttp://www.task.fm/participative-leadership.

[21] Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P.M. (1995).*Management: Challenges in the 21st century*. New York,USA: West Publishing.

[22] Mulford, B. (2003). School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness. A paper commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the Activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. April 2003.

[23] Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow, England: Prentice Hall.

[24] Northouse, G. (2007). *Leadership Theory and Practice* (3rd ed.) Thousand Oak: Sage Publications.

[25] Ololube, N. P. (2012). *Sociology of education and society: an interactive approach. Owerri, Nigeria: SpringField Publishers.*

[26] Ololube, N. P. (2013). Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation. Owerri: SpringField Publishers.

[27] Ololube, N. P., Dudafa, U. J., Uriah,O. A., & Agbor, C. N. (2013). Education for Development: Impediments to the Globalization of Higher Education in Nigeria. International Journal of Educational Foundations and Management, 1(2),109-130.

[28] Ololube, N. P., Egbezor, D. E., Kpolovie, P. J., & Amaele, S. (2012). Theoretical debates on school effectiveness research: lessons for Third World education development agendas. In N.P. Ololube & P. J. Kpolovie (Eds.), Educational managementin developing economies: Cases 'n' school effectiveness and

quality improvement, (pp. 1-18). Saarbucken: Lambert Academic Publishers

[29] Peretomode, V. F. (1991). Educational administration:applied concept and theoretical perspective. Lagos, Nigeria:Joja Educational Research and Publishers.

[30] Rowe, W. G. (2007). Cases in Leadership. Thousand Oaks,CA: Sage Publications.

[31] Santrock, J. W. (2007). A Topical Approach to Life-Span Development. New York, NY: McGraw-Hill

[32] Schaefer, R. T. (2005). Sociology. (9th Ed). New York, NY:McGraw-Hill.

[33] Schoderbek, P. P., Cosier, R. A., & Aplin, J. C. (1988).Management. San Diego, USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

[34] Toolkit (n.d). Leadership Styles: Choosing the Right Style for the Situation. Retrieved January 12, 2014, from http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm.

[35] United States Army (October 1983). Military Leadership (FM 22-100). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

[36] Wallace, M., & Hoyle, E. (2005). Towards Effective Management of a Reformed Teaching Profession. Paper presented at the 4th seminar of the ESRC Teaching and Learning Research Programme thematic seminar series 'Changing Teacher Roles, Identities and Professionalism',King's College London, 5th July 2005.

[37] Weddle, J. (2013) Levels of Decision Making in the Workplace. Retrieve March 13, 2014 from

http://www.jobdig.com/articles/1115/Levels_of_Decision_Making_in_the_Workplace.html.

[38] Wolinski, S. (2010). Leadership Theories. Retrieved June 14,2014, from http://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/.

المؤلف المراسل:

ololubeprince@yahoo.com (Nwachukwu Prince Ololube)

تم النشر على الإنترنت على الموقع http://journal.sapub.org/mm